

Det store heltidsvalget – en veileder for lokalt arbeid med heltidskultur



Foto: Magnar Solbakk/ Brønnøy kommune



Forord

I februar 2013 inngikk KS, Fagforbundet, Delta og Norsk Sykepleierforbund (NSF) en erklæring om «Det store heltidsvalget» - også kalt Heltidserklæringen. Mye har skjedd i kommunene siden erklæringen ble inngått. Vi har fått mer kunnskap, og mange kommuner har satt heltidskultur på dagsordenen. Målet om en kommunesektor basert på hele stillinger er fortsatt langt unna.

Partene ønsker derfor å intensivere arbeidet med å redusere deltidsarbeid og utvikle en heltidskultur i sektoren. Utfordringene er fortsatt spesielt store i helse- og omsorgssektoren. Det er et stort arbeidskraftpotensial i å redusere deltid og å øke stillingene til de som i dag jobber i sektoren. Videre er det viktig å legge til rette for at nye stillinger kan lyses ut som hele stillinger. Dette er avgjørende for å sikre kvalitet og tilstrekkelig kompetanse i tjenestene både i dag og i framtida.

Evalueringen av Heltidserklæringen¹ og prosjektene som kommunene jobber med lokalt, peker på tre utfordringer:

- Det er behov for mer kunnskap hos alle berørte aktører om de positive effektene av heltid, og hva som skal til for å lykkes
- Det er behov for bredere forankring og samarbeid mellom folkevalgte, ledere og tillitsvalgte
- Det er behov for å tydeliggjøre betydningen av Hovedtariffavtalen, og bestemmelser knyttet til utvikling av en heltidskultur

Veilederen skal synliggjøre hvorfor det er viktig å jobbe for en heltidskultur og hvordan gode lokale prosesser er en forutsetning for å lykkes. Vi håper veilederen vil bidra til økt kunnskap, refleksjon, inspirasjon og at den vil være til hjelp i det lokale arbeidet. Det er der jobben må gjøres!

Lasse Hansen

Mette Nord

Erik Kollerud

Eli Gunhild By

KS

Fagforbundet

Delta

Norsk Sykepleierforbund

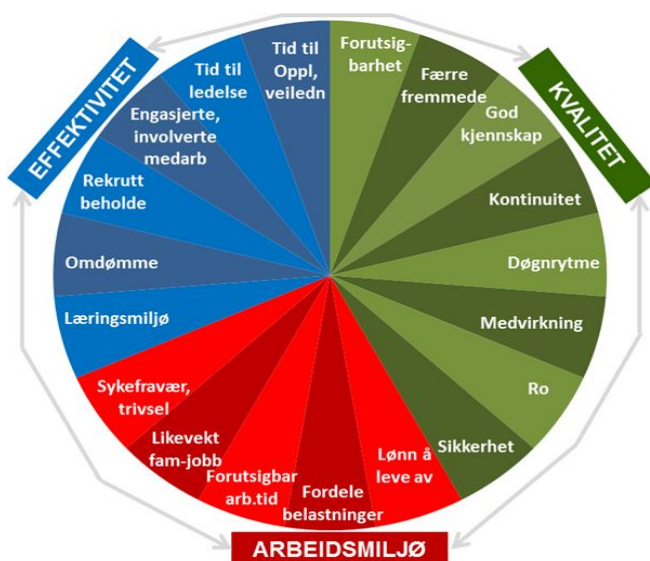
¹ Partene gjennomførte en Questbackundersøkelse i kommunene vinter 2015.

Om å ta det store heltidsvalget

- Hvordan vil vi at framtidens omsorgstjenester skal være?
- Vil vi anbefale våre barn å utdanne seg til omsorgssektoren?
- Hva innebærer det for oss å ta det store heltidsvalget – vil vi ta det?
- Hva mener vi med heltidskultur hos oss?
- Er det et mål at alle jobber heltid hos oss?
- Er det mulig/ønskelig å utvikle en heltidskultur hos oss, og hvor lang tid vil det ta?
- Hvorfor jobber de ansatte deltid hos oss?
- Hvorfor er det viktig med en heltidskultur hos oss?
- Hva vil en heltidskultur innebære for ledere og ansatte?
- Hva vil en heltidskultur innebære for brukerne våre?
- Hvor mange ansatte skal brukerne forholde seg til i løpet av en turnusperiode?

Hvorfor trenger vi å jobbe for en heltidskultur?

En heltidskultur er helt avgjørende for å møte framtidens kompetansebehov. Vi har mye forskning og kunnskap som viser at heltidskultur og store stillinger har mange positive betydninger både for arbeidsgiver, arbeidstakere og ikke minst brukere/innbyggere. Heltidskultur er et «kindereggs!» De positive effektene er tydelig oppsummert i dette «hjulet». (Kilde: Fafo, Moland 2015)



De blå feltene viser de positive effektene for arbeidsgiver. Arbeidsgiver oppnår bedre **effektivitet** blant annet gjennom

- Bedre læringsmiljø, og mer engasjerte og involverte medarbeidere
- Bedre omdømme og attraktivitet som arbeidsgiver
- Mer tid til ledelse

De røde feltene viser de positive effektene for arbeidstakerne. De ansatte opplever et bedre **arbeidsmiljø** blant annet gjennom

- Bedre lønns- og arbeidsvilkår
- Bedre balanse mellom arbeid og familie
- Økt trivsel og lavere sykefravær

De grønne feltene viser de positive effektene for brukere av tjenestene. Brukerne opplever bedre **kvalitet** på tjenestene blant annet gjennom

- Mer forutsigbarhet og kontinuitet ved at de har færre mennesker å forholde seg til
- Tjenester tilpasset egen døgnrytme og større ro i hverdagen
- Økt sikkerhet

Ta for dere de ulike elementene i «hjulet». Hva betyr disse for oss?

- Som arbeidsgiver/leder
- Som ansatt/ tillitsvalgt
- Som bruker/pårørende/innbygger
- På hvilke områder har vi mest å hente om vi får en heltidskultur hos oss?

«Den gode sirkel» - bedre tjenestekvalitet

En annen måte å synliggjøre de positive effektene ved heltidskultur på, er å vise hvordan disse forsterker hverandre og utvikler seg til en god sirkel, hvor resultatet er bedre tjenestekvalitet (Kilde: *Fafo/Moland 2015*).

Attraktiv arbeidstidsordning

Store stillinger, færre ansatte



- Hva er våre utfordringer for å komme inn i den «gode sirkelen», og hvor ser vi mulighetene?
- Hvordan kan vi i større grad se arbeidstidsordninger og heltid i sammenheng med kvalitetsutvikling?

Hvordan skal vi utvikle en heltidskultur?

Å utvikle en heltidskultur handler om mer enn turnusordninger og å få helgene til «å gå opp». Det handler om holdninger, forankring, normer for «hvordan vi har det/ gjør det hos oss». Å utvikle en heltidskultur handler om organisasjonsendring med politisk vilje, tydelig ledelse, engasjerte tillitsvalgte og ansatte som jobber for samme mål i samme retning.

Det er viktig å tenke på at det ikke finnes snarveier. Å jobbe for en heltidskultur er en langsiktig og kontinuerlig prosess. En forutsetning for endring er at alle berørte aktører har en felles virkelighetsforståelse, et felles utfordringsbilde og et felles mål. Da blir det også lettere å finne virkemidlene i fellesskap. Utvikling av heltidskultur innebærer store omstillinger! (Moland 2015)



(Kilde: KS Arbeidsgivermonitor 2014)

Gode prosesser gir varige resultater

For å lykkes i å utvikle en heltidskultur, er det avgjørende med et godt samarbeid mellom de folkevalgte, ledere, tillitsvalgte fra alle berørte organisasjoner og de ansatte i kommunen. God forankring gjennom brede prosesser er avgjørende for å oppnå varige resultater. Det er viktig at dette vektlegges enda mer i det videre arbeidet med å utvikle en heltidskultur i kommunesektoren.

Sjekkliste for lokale prosesser

- Har vi en felles/omforent forståelse av behovet for en heltidskultur?
- Har vi en klar og omforent forståelse av hvem som er berørt?
- Har vi satt oss mål, og et klart ambisjonsnivå?
 - ✓ Er målene klare for alle?
 - ✓ Hvilke delmål skal vi ha underveis?
- Har vi en plan for forankring?
 - ✓ Politisk og administrativt,
 - ✓ Forankring i annet plan- og strategiarbeid
 - ✓ Hos tillitsvalgte og ansatte
- Har vi oversikt over hvem som skal involveres i prosessen – og til hvilket tidspunkt?
- Har vi arenaer i organisasjonen for å skape gode og involverende prosesser?
- Har vi en plan for videre oppfølging, hvem – og hvordan?
 - ✓ Hva kreves av ressurser (tid, kompetanse, økonomi)
 - ✓ Hvordan skal vi implementere videre arbeid
 - ✓ Hvordan vet vi at vi er på rett vei?

Ulike aktører – ulike roller

- Folkevalgte: Må etterspørre, prioritere ressurser og gjøre politiske valg og vedtak
- Ledelse: Må være tydelig, se behovet for endring og evne å få med seg de ansatte.
- Tillitsvalgte: Må ha kunnskap og vilje til å være med på utvikling og endring
- Ansatte: Må få informasjon og kunnskap og kunne se mulighetene både for seg selv og for virksomheten

- I hvilken grad etterspør politikere hos oss endring i retning av en heltidskultur?
- I hvilken grad er ledere på alle nivå involvert i organisasjonsendringen?
- I hvilken grad er de tillitsvalgte hos oss opptatt av heltidskultur som kvalitetsutvikling?
- I hvilken grad er de ansatte hos oss involvert og opplever at dette berører «meg»

Hovedavtalen og Hovedtariffavtalen som utgangspunkt

Hovedavtalens formål er å skape høy tjenestekvalitet gjennom samarbeid og medbestemmelse:

- Bidra til en omstillingsdyktig og serviceinnstilt kommunesektor til det beste for innbyggerne
- Utvikle tjenester av høy kvalitet, skape trygge arbeidsplasser og meningsfylt arbeid og et godt arbeidsmiljø
- Godt samarbeid mellom politikere, ledere, ansatte og deres organisasjoner er en forutsetning for å få dette til
- Evne til åpen dialog og vilje fra alle parter vil være avgjørende for om man lykkes

Hovedtariffavtalen 2.3 legger til grunn at det som hovedregel skal tilsettes i full stilling, og at det skal utarbeides lokale retningslinjer med formål om å øke antall heltidsansatte. Det er viktig at retningslinjene utarbeides gjennom gode og involverende prosesser. Elementer som bør tas opp i retningslinjene kan være²:

- Bruk av fortrinnsrett
- Merarbeid
- Utlysning av stillinger
- Kompensasjon

- Hva skal vi legge vekt på i våre lokale retningslinjer?
- Hvordan kan vi bruke lov- og avtaleverket for å støtte opp under arbeidet med heltidskultur

² HTA § 2.3, HTA § 5, AML § 14.3, AML § 14.4a, AML § 14.9

Et mangfold av virkemidler

Det finnes ikke noen snarveier eller fasitsvar på hvilke virkemidler som er best egnet til å utvikle en heltidskultur. Det finnes et mangfold av muligheter, og ulike virkemidler kan fungere ulikt avhengig av lokale forhold og forutsetninger.

Det er viktig at de tiltak som iverksettes er et resultat av den prosessen og forankringen som har vært i organisasjonen i forkant. Lokale parter kan for eksempel diskutere:

- Har vi en utlysingspraksis som ivaretar målet om flere hele stillinger?
- Har vi funnet løsninger på helgebemanningen?
- Har vi diskutert mulig omdisponering av vikarbudsjetten til faste stillinger?
- Har vi diskutert ulike turnusordninger som ivaretar større og hele stillinger?
- Har vi forankret de ulike tiltakene i sammenheng med HMS og velferd.



Foto: Camilla Orten

Kilder

Hvordan kan kommunene tilby flere heltidsstillinger? Moland og Bråten, Fafo 2012:14

Større stillinger – bedre drift. Moland, Fafo 2015:15